P03 – Diagnóstico Consolidado das questões identificadas com relação à atuação da SMTR na auditoria e fiscalização dos contratos de concessão

pwc strategy&

(DC2) Uso Restrito na PwC - Confidencial

strategy&
Formerly Booz & Company

24 de Junho de 2014

SMTR - Prefeitura do Rio

Revisão Estratégica do Sistema de Ônibus do Rio de Janeiro

P03: Diagnóstico Consolidado da Atuação da SMTR

pwc

Sumário Executivo
Diagnóstico Consolidado da Atuação da SMTR

Foco do diagnóstico é a atuação da SMTR em transporte público

Principais Conclusões

- A Secretaria Municipal de Transportes (SMTR) tem sua atuação centrada em três responsabilidades principais: gestão do transporte público, gestão do trânsito e comunicação com a sociedade
- A atuação na gestão do transporte público (escopo deste projeto) se dá através de três macroprocessos: planejamento e projetos de melhoria, gestão operacional e fiscalização – que são suportados por outros macroprocessos comuns da SMTR: administração interna e comunicação com a sociedade.
- A avaliação realizada em conjunto com a SMTR apontou que existe lacunas importantes nos macroprocessos, em especial na gestão operacional e fiscalização – repensar e estruturar esses macroprocessos é fundamental para aumentar a eficácia da SMTR na gestão do transporte público
- A avaliação apontou também um conjunto de processos importantes, porém não executados de forma estruturada / consistente atualmente – destaque para 6 processos críticos, como por exemplo, *Planejar e garantir a disponibilização de informações aos usuários do sistema*
- De uma maneira geral, a atuação da SMTR é bastante concentrada na solução dos problemas emergenciais do sistema, sem uma atuação consistentemente proativa e voltada para o planejamento das ações
- Em nossa visão, as melhorias necessárias na atuação da SMTR passam necessariamente por uma revisão profunda e estrutura clara de papeis e responsabilidades na organização, com reforço no planejamento e execução das ações a serem desempenhadas de forma consistente para todos os modais...
- ... complementada por uma revisão das necessidade de quadros, capacitações e ferramentas – à luz dos novos parâmetros de eficiência e atuação prevista para a SMTR
- Além disso, é fundamental que a revisão da organização esteja associada à revisão do modelo de concessão de ônibus, a fim de garantir a disponibilidade de dados / informações necessários para a atuação da SMTR

Introdução

Papéis, Responsabilidades e Principais Processos da SMTR

Estrutura Organizacional Atual da SMTR

Canais de Comunicação com Sociedade

Ações de Fiscalização

Lacunas/ Pontos de Melhoria na Atuação da SMTR

Priorização dos Pontos de Melhoria e Aspirações

Próximos Passos

O Diagnóstico Consolidado da Atuação da SMTR é o produto da etapa 1.2 do projeto de Avaliação Estratégica

Etapas do Projeto de Avaliação Estratégica

Foco desse Documento
Etapa 1
Avaliação Estratégica da Situação Atual do Sistema de Transporte Público de Ônibus (SPPO) e Diagnóstico da atuação da SMTR na Auditoria e Fiscalização Contratual das Concessionárias de ônibus
Etapa 1.1
Diagnóstico da Operação e Logística do Sistema Atual de Ônibus
Etapa 1.2
Diagnóstico da atuação da SMTR na Auditoria e Fiscalização Contratual das Concessionárias de Ônibus
Etapa 3
Proposta de Melhorias Estratégicas e Operacionais para o SPPO e Definição da Organização para a SMTR
Etapas 4,5 e 6
Detalhamento e Implementação
Etapa 2
Auditoria do Sistema de Bilhetagem Eletrônica
Etapa 7
Apoio Emergencial (incl. TCM)
Etapa 9
Apoio no Gerenciamento do Projeto (PMO)
Etapa 8
Apoio na Definição de Proced. para Revisão Tarifária

Esse diagnóstico foi feito em conjunto com a SMTR através de dois workshops de discussão e validação e um questionário individual

Etapa 1.2 Diagnóstico da Atuação da SMTR – Atividades Realizadas

Entrevistas Individuais Preliminares

(Com Foco nesse Workshop)

- Entrevistas individuais para formar um entendimento preliminar e ajudar a estruturar a discussão
  - Alexandre Sansão
  - Ana Paula Pereira
  - Antônio Jofre
  - Carlos Maiolino
  - Eloir Faria
  - Hélio de Faria
  - Luciana Fernandes
  - Marcos Tognozzi

Workshop 1: Responsabilidades, Processos e Estrutura

- Entendimento da atuação atual da SMTR
- Identificação inicial de lacunas na Atuação da SMTR Referentes ao Modelo Atual e Pontos Críticos para o Curto Prazo

Reflexões Individuais (Questionários)

- Preenchimento de questionário com as percepções individuais sobre o nível de atendimento atual dos processos da SMTR e principais lacunas

Workshop 2: Diagnóstico da Organização

- Validação e priorização de lacunas/ pontos de melhoria para a atuação da SMTR
- Início da identificação de aspirações para o futuro da SMTR

Introdução

Papéis, Responsabilidades e Principais Processos da SMTR

Estrutura Organizacional Atual da SMTR

Canais de Comunicação com Sociedade

Ações de Fiscalização

Lacunas/ Pontos de Melhoria na Atuação da SMTR

Priorização dos Pontos de Melhoria e Aspirações

Próximos Passos

A missão e os objetivos da SMTR estão nesse momento bastante focados no transporte coletivo e para todos

Missão e Objetivos Atuais da Secretaria Municipal de Transportes

Missão

Transformar o sistema de transportes da cidade, de forma que ele passe a oferecer ao cidadão condições de se deslocar com segurança, rapidez e conforto, **priorizando o transporte coletivo**, preservando o meio ambiente e a qualidade de vida, em sintonia com o projeto de governo da Prefeitura Municipal e em prol do desenvolvimento.

Objetivo Geral

Racionalizar o Sistema de Transportes, promovendo a **contínua melhoria** dos serviços de **Transporte Público (oferta e qualidade)** e firmar o **Transporte Coletivo** como serviço público essencial.

Objetivos Específicos

- Promover e Estabelecer novo padrão de atendimento (desenvolvimento tecnológico de veículos e equipamentos)
- Aprimorar a regulamentação do transporte
- Desenvolver os meios não-motorizados de transporte
- Adequar sistema viário e demanda (prioridade para Transporte Público)
- Contribuir para Inclusão Social (principalmente das pessoas com deficiência permanente)

Fonte: Site da Prefeitura do Rio de Janeiro

O escopo de atuação da SMTR inclui transporte público e trânsito

Escopo de Atuação da Secretaria Municipal de Transportes

Modais de Transporte Público

- **Ônibus Municipais Convencionais e Especiais**
- Sistema de Transporte Público Local (STPL)
- Transporte Especial Complementar (TEC)
- Táxis
- "Cabrito"
- Transporte Escolar
- Fretamento de Passageiros
- Meios não Motorizados

Foco principal desse trabalho

Trânsito

(com Apoio da CET RIO)

- Vias/ Infraestrutura Viária (incl. Sinalização)
- Circulação de veículos
- Cumprimento do Código de Trânsito Brasileiro

Dentro do Município do Rio de Janeiro

A SMTR é responsável por promover a melhoria do transporte de passageiros e fazer cumprir o código de trânsito

Responsabilidades Atuais da Secretaria Municipal de Transportes

Transporte Público

1. **Desenvolver projetos de Melhoria da Qualidade dos Transportes a Públicos de Passageiros**, visando promover mais segurança e conforto para a população
2. **Planejar, regulamentar e fiscalizar a atividade** regular de transporte remunerado de passageiros no Município
3. **Apoiar os órgãos competentes na repressão da atividade irregular de transporte remunerado de passageiros** no Município

Trânsito

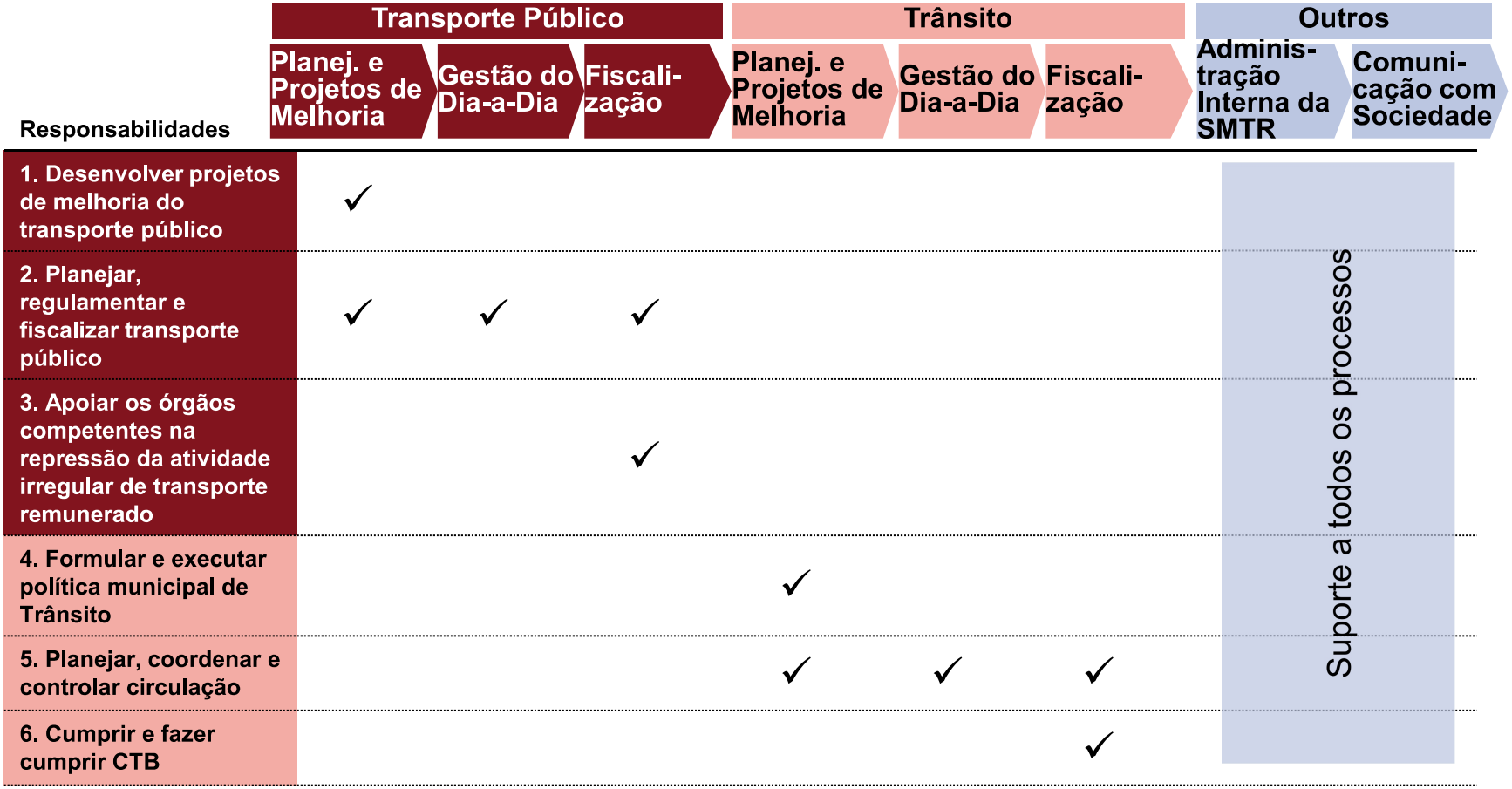
(com Apoio da CET RIO)

4. **Formular e executar a Política Municipal de Trânsito e Transportes**, integrando-se ao Sistema Nacional de Trânsito e procedendo à gestão das ações de operação dos transportes urbanos
5. **Planejar, Coordenar e Controlar a circulação de pedestres e veículos**, bem como definir a utilização dos espaços viários, objetivando a orientação, a segurança e o bem-estar da população.
6. **Cumprir e fazer cumprir a legislação e as normas de trânsito**, em conformidade com o Código de Trânsito Brasileiro (CTB), através de sinalização adequada e multas por infrações

Fonte: Site da Prefeitura do Rio de Janeiro; Decreto 27.762/ 2007 e 26.924/ 2006 sobre atribuições da SMTR; Entrevistas SMTR; Análises Strategy&

Oito macroprocessos são centrais para que a SMTR cumpra com suas responsabilidades

Macroprocessos Referentes às Responsabilidades da SMTR


Transporte Público
Trânsito
Outros
Planej. e Projetos de Melhoria
Gestão do Dia-a-Dia
Fiscali-zação
Planej. e Projetos de Melhoria
Gestão do Dia-a-Dia
Fiscali-zação
Adminis-tração Interna da SMTR
Comuni-cação com Sociedade
Responsabilidades
1. Desenvolver projetos de melhoria do transporte público
2. Planejar, regulamentar e fiscalizar transporte público
3. Apoiar os órgãos competentes na repressão da atividade irregular de transporte remunerado
4. Formular e executar política municipal de Trânsito
5. Planejar, coordenar e controlar circulação
6. Cumprir e fazer cumprir CTB
Suporte a todos os processos

Para cada um desses macroprocessos são realizados hoje diversos processos importantes (1/3)

NÃO EXAUSTIVO

Macroprocessos	Processos Realizados Hoje pela SMTR
TRANSPORTE PÚBLICO – **Planejamento e Projetos de Melhoria**	• Planejar mobilidade da cidade para os próximos anos • Realizar a modelagem da concessão/ permissões • Desenvolver projetos de transporte público, incluindo criação/ modificação de infraestruturas para o transporte público (e acompanhamento das obras) • Planejar o transporte público da cidade para atender aos grandes eventos na Cidade, incl. Copa do Mundo, Jogos Olímpicos, Copa das Confederações, JMJ
TRANSPORTE PÚBLICO – **Gestão do Dia-a-Dia**	• Gerir contratos de concessão/ permissões, acompanhando o nível de serviços • Adequar / otimizar o sistema de transporte coletivo • Monitorar utilização de linhas • Calcular reajuste e revisão tarifária para ônibus, vans e táxis • Planejar mudanças no transporte público causadas por eventos e mudanças no trânsito e comunicar aos consórcios
TRANSPORTE PÚBLICO – **Fiscalização**	• Fiscalizar cumprimento dos contratos e determinações da Prefeitura do Rio de Janeiro (frota, padrões operacionais, etc.) • Acolher reclamações de usuários, investigar e desenvolver ações corretivas

Para cada um desses macroprocessos são realizados hoje diversos processos importantes (2/3)

NÃO EXAUSTIVO

Macroprocessos	Processos Realizados Hoje pela SMTR
TRÂNSITO – **Planejamento e Projetos de Melhoria**	• Preparar contratos de concessão/ permissão para operação da infraestrutura de mobilidade urbana • Planejar circulação de veículos e pedestres na cidade para os próximos anos
TRÂNSITO – **Gestão do Dia-a-Dia**	• Coordenar circulação de pedestres e veículos • Garantir adequação da infraestrutura de mobilidade urbana (vias, estacionamentos, equipamentos de sinalização)
TRÂNSITO – **Fiscalização**	• Autuar e multar veículos que infrinjam o Código de Trânsito Brasileiro (apoio da Guarda Municipal e Polícia Militar) • Coletar autos e notificar condutores responsáveis (com apoio do DETRAN-RJ e IPLAN) • Acolher e julgar recursos de notificações e infrações • Coordenar e acompanhar notificações, multas e arrecadações

CET RIO com Supervisão e Apoio da SMTR

Para cada um desses macroprocessos são realizados hoje diversos processos importantes (3/3)

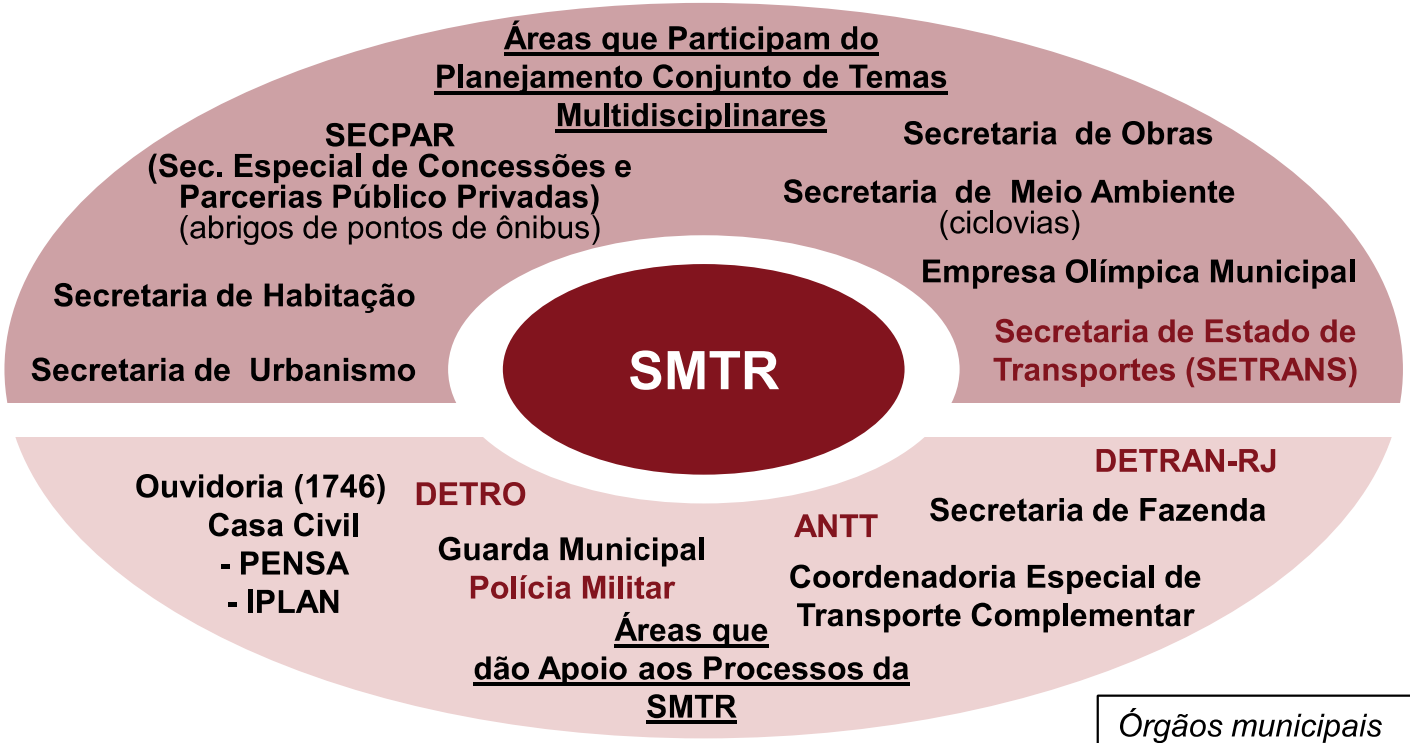
NÃO EXAUSTIVO

Macroprocessos	Processos Realizados Hoje pela SMTR
OUTROS – **Administração Interna da SMTR**	• Gerenciar infraestrutura da SMTR (prédios, instalações) • Gerir Recursos Humanos da SMTR • Gerenciar documentos e arquivos • Prover suprimentos e material
OUTROS – **Comunicação com Sociedade**	• Operar postos de atendimento da SMTR e apoiar comunicações com os cidadãos e imprensa relativas a transporte e trânsito

Na execução dos seus processos, a SMTR precisa interagir com diversas outras áreas da Prefeitura e também do Governo do Estado

NÃO EXAUSTIVO

Principais Interações da SMTR com Outras Áreas do Governo



Fonte: *SMTR; Análises Strategy&*

A SMTR também interage com diversas entidades privadas

NÃO EXAUSTIVO

Principais Interações da SMTR com Outras Entidades

Empresas/ Indivíduos com Contrato de Concessão com a SMTR

- Consórcios de ônibus Municip.
  - Internorte
  - Intersul
  - Transcarioca
  - Santa Cruz
- STPL[1] (Vans ~ 2.300 contratos)

Sindicatos/ Federações de Empresas com Concessão

RIO ÔNIBUS
EMPRESAS DE ÔNIBUS DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

FETRANSPOR
Federação das Empresas de Transportes de Passageiros do Estado do Rio de Janeiro

Operadores de Sistemas e Infraestruturas de Apoio sem Vínculo Formal com a SMTR

RIOCard
Tudo anda melhor

CEMUSA

Clear Channel Brasil

Empresas/ Indivíduos com Permissão de Operação pela SMTR

- Táxis ~ 33.000 permissões
- TEC / "Cabrito"
- Ônibus Escolares
- Fretamento

Operadores de Outros Modais Não Municipais

superVIA
Trens Urbanos

METRÔRIO

CCR Barcas

Outros

CONCESSIONÁRIA PORTO NOVO

- Informações de mudanças no transporte público devido às obras no Centro

LAMSA

- Contrato concessão linha amarela

- **Motoristas multados**

Nota: *(1) Em fase de implantação*
Fonte: *SMTR; Análises Strategy&*

Introdução

Papéis, Responsabilidades e Principais Processos da SMTR

Estrutura Organizacional Atual da SMTR

Canais de Comunicação com Sociedade

Ações de Fiscalização

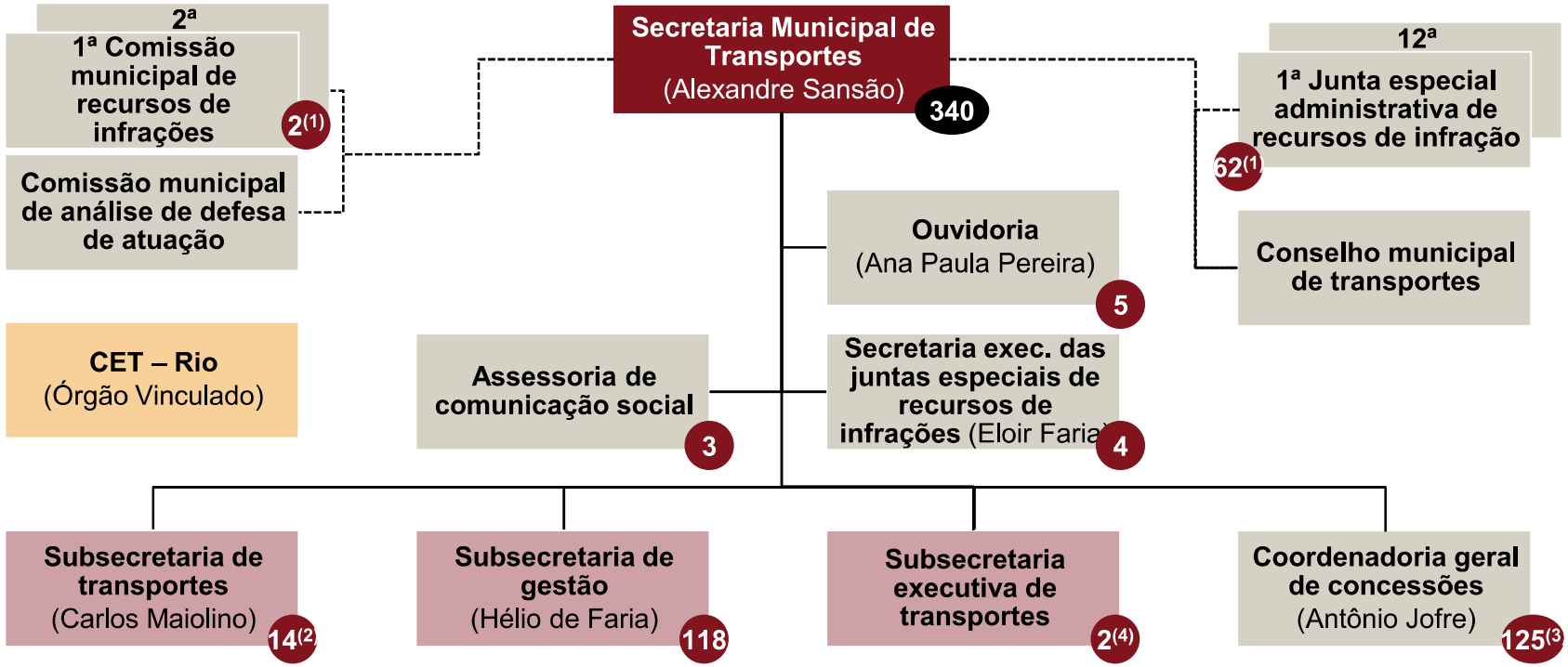
Lacunas/ Pontos de Melhoria na Atuação da SMTR

Priorização dos Pontos de Melhoria e Aspirações

Próximos Passos

A SMTR tem hoje 340 profissionais e três Subsecretarias além de diversas outras áreas que respondem diretamente ao Secretário de Transportes

Organograma e Quantitativo de Pessoal da SMTR (em Maio/14)



Nota: *(1) Participantes das JARIs e CORINs não são funcionários da SMTR; (2) Dos 14 funcionários lotados na Subsecretaria de Transportes pela lista do RH, apenas 10 foram confirmados pelo gestor da área; demais funcionários estão em processo de aposentadoria; (3) Dos 125 funcionários lotados na coordenadoria geral de concessões, 2 não estão ativos; (4) Contagem de funcionários ativos na subsecretaria executiva de transportes deveria ser zero*

Fonte: *SMTR; Análises Strategy&*

Quantidade de funcionários total da área (RH)

Cada macroprocesso é realizado por uma ou mais áreas da SMTR

Macroprocessos Referentes às Áreas da SMTR

Áreas	Transporte Público			Trânsito			Outros	
	Planej. e Projetos de Melhoria	Gestão do Dia-a-Dia	Fiscali-zação	Planej. e Projetos de Melhoria	Gestão do Dia-a-Dia	Fiscali-zação	Adminis-tração Interna da SMTR	Comuni-cação com Sociedade
Subsecretaria de transportes 14	✓			✓				
Subsecretaria exec. de transportes 2	*(atribuições em fase de definição)*							
Subsecretaria de gestão 118			✓		✓	✓	✓	✓
Coordenadoria geral de concessões 125	✓	✓	✓					
Assessoria de comunicação social 3								✓
Ouvidoria 5			✓					✓
JARIs + Secretaria executiva das JARIs 66						✓		
Comissões municipais de recursos de infração 2			✓					
CET Rio (Órgão Vinculado)				✓	✓	✓		

CET RIO com Supervisão e Apoio da SMTR

A coordenadoria geral de concessões é responsável pela maior parte dos processos ligados a transporte público

Processos Referentes às Áreas da SMTR

Áreas	Transporte Público: Planejamento e Projetos de Melhoria	Transporte Público: Gestão do Dia-a-Dia	Transporte Público: Fiscalização
Subsecretaria de transportes (14)	• Planejar mobilidade da cidade para os próximos anos (ex. Projeto do BRT, expansão do BRS, …) • Planejar o transporte público da cidade para atender aos grandes eventos na Cidade • Desenvolver projetos de transporte público, incluindo criação/ modificação de infraestruturas para o transporte público		
Subsecretaria de gestão (118)			• Fiscalizar cumprimento dos contratos e determinações da Prefeitura do Rio de Janeiro -> Notificar infração aos consórcios/ permissionários, acolher recursos e acompanhar arrecadação
Coordenadoria geral de concessões (125)	• Realizar a modelagem da concessão/ permissões	• Gerir contratos de concessão/ permissões • Adequar / otimizar o sistema de transporte coletivo • Monitorar utilização de linhas • Calcular reajuste e revisão tarifária para ônibus, vans e táxis • Planejar mudanças no transporte público causadas por eventos e mudanças no trânsito e comunicar aos consórcios	• Fiscalizar cumprimento dos contratos e determinações da Prefeitura do Rio de Janeiro (frota, padrões operacionais, etc.) • Acolher reclamações de usuários, investigar e desenvolver ações corretivas
Ouvidoria (5)			• Acolher reclamações de usuários
Com. Municip. de recursos de infração (2)			• Fiscalizar cumprimento dos contratos e determinações da Prefeitura do Rio de Janeiro -> Julgar recursos de infrações aos códigos disciplinares

(#) Quantidade de funcionários total da área

Processos relacionados a trânsito ficam sob encargo da CET RIO com apoio das Subsecretarias de Gestão e de Transportes

Processos Referentes às Áreas da SMTR

Áreas	Trânsito		
	Planejamento e Projetos de Melhoria	**Gestão do Dia-a-Dia**	**Fiscalização**
Subsecretaria de gestão (118)		• Apoiar CET RIO na regulamentação e divulgação de alterações das regras viárias da cidade	• Coordenar aplicação de multas (aplicação de autos de infração feita pela Guarda Municipal, Polícia Militar, agentes da CET RIO, câmeras e radares eletrônicos) • Coletar autos e notificar condutores responsáveis (com apoio do DETRAN-RJ e IPLAN) • Acolher recursos de notificações e infrações • Coordenar e acompanhar notificações, multas e arrecadações
Subsecretaria de transporte (14)	• Apoiar CET RIO no planejamento e projetos de trânsito		
JARIs + SEJARI (66)			• Acolher e julgar recursos de notificações e infrações
CET Rio (Órgão Vinculado)	• Planejar circulação de veículos e pedestres na cidade para os próximos anos • Preparar contratos de concessão e permissão de operação da infraestrutura de mobilidade urbana	• Coordenar circulação de pedestres e veículos • Garantir adequação da infraestrutura de mobilidade urbana (vias, estacionamentos, equipamentos de sinalização)	• Autuar e multar veículos que infrinjam o Código de Trânsito Brasileiro (apoio da Guarda Municipal e Polícia Militar)

(#) Quantidade de funcionários total da área

Administração interna da SMTR e parte relevante da comunicação são feitas pela Subsecretaria de Gestão

Processos Referentes às Áreas da SMTR

Áreas	Outros	
	Administração Interna da SMTR	**Comunicação com Sociedade**
Subsecretaria de gestão (118)	• Gerenciar infraestrutura da SMTR (prédios e instalações) • Gerir Recursos Humanos da SMTR • Gerenciar documentos e arquivos • Prover materiais e suprimentos	• Operar postos de atendimento da SMTR e apoiar comunicações com os cidadãos
Assessoria de comunicação social (3)		• Apoiar as comunicações com a imprensa relativas a transporte e trânsito
Ouvidoria (5)		• Atuar nas comunicações com os cidadãos relativas a transporte e trânsito

(#) Quantidade de funcionários total da área

Todas as coordenadorias da CGC atuam em mais de um macroprocesso, todos ligados a transporte público

Principais Processos das Áreas

Transporte Público

	Planejamento e Projetos de Melhoria	Gestão do Dia-a-Dia	Fiscalização
Coordenadoria geral de concessões (CGC) 125	• Realizar a modelagem da concessão/ permissões • Fornecer permissão para táxis, escolar, TEC, e fretamento	• Emissão de todos os documentos relacionados a operação dos modais • Gerir cadastro de ônibus, motoristas, auxiliares, vans e táxis com contrato ou licença com a prefeitura; gerir permissão para táxis e transporte especial complementar	• Realizar vistoria e licenciamento anual dos veículos dos modais • Fiscalizar a quantidade de ônibus licenciados
Coordenadoria de Controle Operacional 52	• Apoiar na definição de tecnologia	• Monitorar utilização de linhas (dados operacionais e financeiros enviados pelos consórcios) • Gerir cadastro de linhas de ônibus	• Fiscalizar cumprimento dos contratos e determinações da Prefeitura (frota, padrões operacionais, etc.) – Nas ações de rua, SMTR pode ser apoiada pela Guarda Municipal e Policiais Militares • Acolher reclamações de usuários, investigar e desenvolver ações corretivas
Coordenadoria de Contratos 8	• Preparar contratos de concessão/STPL	• Gerir contratos de concessão (ônibus e vans) • Calcular reajuste e revisão tarifária	• Definir multas e fiscalizar aspectos contratuais
4 Coordenadorias regionais de transporte 33		• Planejar mudanças no transporte público causadas por eventos e mudanças no trânsito e comunicar aos consórcios • Adequar / Otimizar sistema de linhas	• Acolher reclamações de usuários, investigar e desenvolver ações corretivas

Nota: *(1) Inclui 43 funcionários da Gerência de Vistoria que está sendo transferida para a Coordenadoria de Controle Operacional*
Fonte: *Decreto 37.482/2013 sobre competências da SMTR; Entrevistas SMTR; Análises Strategy&*

Quantidade de funcionários total da área

A Subsecretaria de Transportes faz o planejamento da cidade para o longo prazo e para eventos especiais

Principais Processos das Áreas

Transporte Público

Planejamento e Projetos de Melhoria

Subsecretaria de transportes 14(1)

Coordenadoria de Desenvolvimento 8

- Planejar mobilidade da cidade para os próximos anos (ex. Projeto do BRT, expansão do BRS, …)
- Planejar o transporte público da cidade para atender aos grandes eventos na Cidade
- Acompanhar a implantação/modificação das obras de infraestrutura viária de transporte

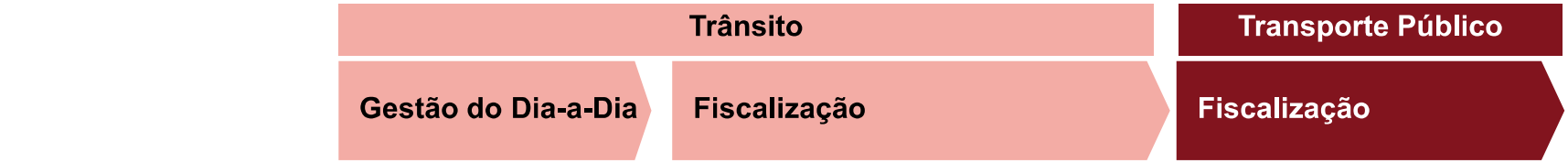
Nota: *(1) Dos 14 funcionários lotados na Subsecretaria de Transportes pela lista do RH, apenas 10 foram confirmados pelo gestor da área; demais funcionários estão em processo de aposentadoria*

Fonte: *Decreto 37.482/2013 sobre competências da SMTR; Entrevistas SMTR; Análises Strategy&*

Quantidade de funcionários total da área

A CRV é responsável pelos processos relacionados a trânsito na Subsecretaria de Gestão

Principais Processos das Áreas



Subsecretaria de gestão — 118

Coordenadoria de Regulamentação e Infrações Viárias (CRV) — 23

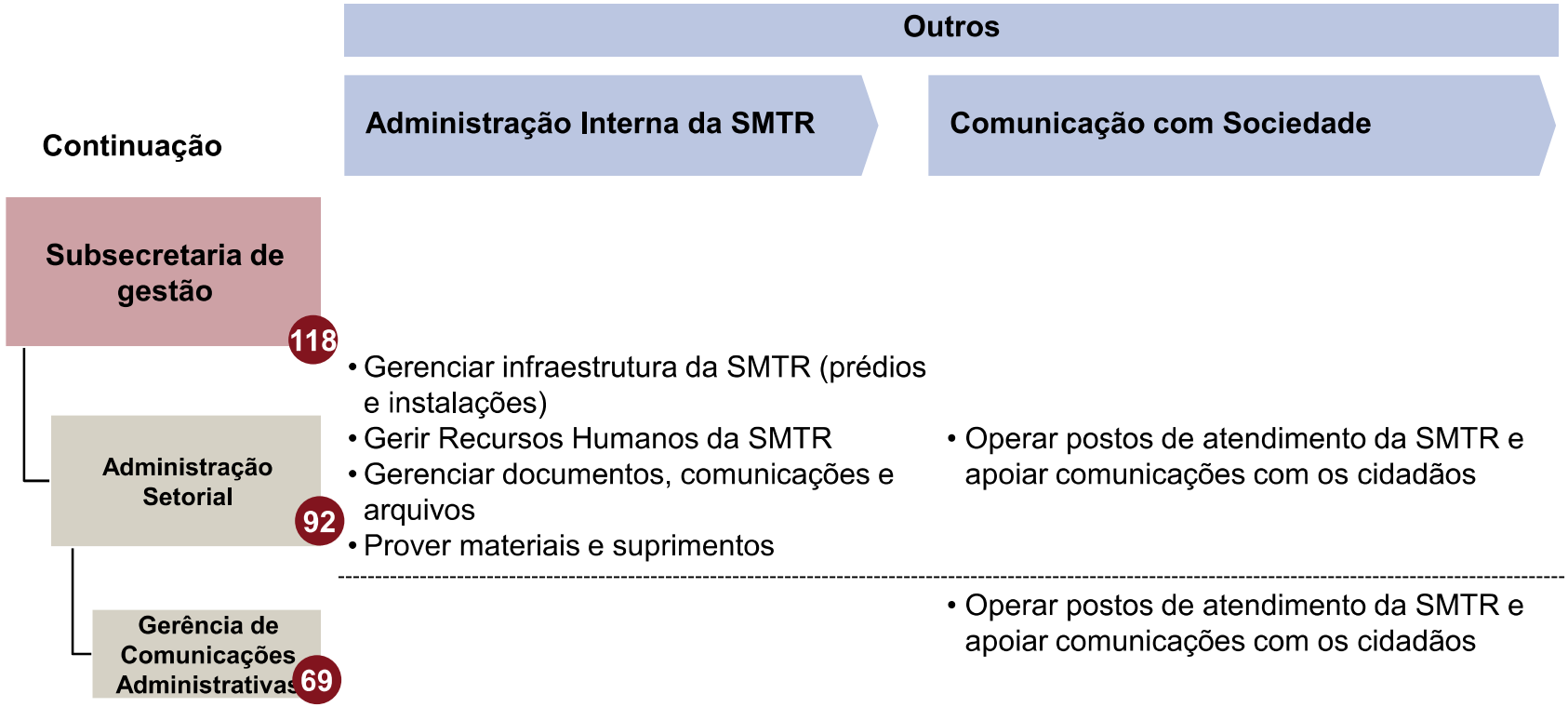
Gestão do Dia-a-Dia	Fiscalização	Fiscalização
• Apoiar CET RIO na regulamentação e divulgação de alterações das regras viárias da cidade	• Coordenar aplicação de multas (aplicação de autos de infração feita pela Guarda Municipal, Polícia Militar, agentes da CET RIO, câmeras e radares eletrônicos) • Coletar autos e notificar condutores responsáveis (com apoio do DETRAN-RJ e IPLAN) • Acolher recursos de notificações e infrações (incl. Troca de real infrator) • Coordenar e acompanhar notificações, multas e arrecadações	• Fiscalizar cumprimento dos contratos e determinações da Prefeitura do Rio de Janeiro -> Notificar infração aos consórcios/ permissionários, acolher recursos e acompanhar arrecadação

Continua...

Quantidade de funcionários total da área

A operação de postos de atendimento é feita por uma gerência da Administração Setorial

Principais Processos das Áreas


Outros
Administração Interna da SMTR
Comunicação com Sociedade
Continuação
Subsecretaria de gestão
118
• Gerenciar infraestrutura da SMTR (prédios e instalações)
• Gerir Recursos Humanos da SMTR
• Gerenciar documentos, comunicações e arquivos
• Prover materiais e suprimentos
Administração Setorial
92
• Operar postos de atendimento da SMTR e apoiar comunicações com os cidadãos
Gerência de Comunicações Administrativas
69
• Operar postos de atendimento da SMTR e apoiar comunicações com os cidadãos

Fonte: *Decreto 37.482/2013 sobre competências da SMTR; Entrevistas SMTR; Análises Strategy&*

Quantidade de funcionários total da área

As comissões municipais de recursos de infração julgam recursos de infrações aos códigos disciplinares

Principais Processos das Áreas

Transporte Público

Fiscalização

2ª 1ª Comissão municipal de recursos de infrações

- Fiscalizar cumprimento dos contratos e determinações da Prefeitura do Rio de Janeiro -> Julgar recursos de infrações aos códigos disciplinares

Comissão municipal de análise de defesa de atuação

- Fiscalizar cumprimento dos contratos e determinações da Prefeitura do Rio de Janeiro -> Apoiar comissões municipais de recursos de infrações

Fonte: *Decreto 37.482/2013 sobre competências da SMTR; Entrevistas SMTR; Análises Strategy&*

Quantidade de funcionários total da área

As JARIs julgam recursos de infrações ao Código de Trânsito Brasileiro

Principais Processos das Áreas

Trânsito

Fiscalização

12ª

1ª Junta especial administrativa de recursos de infração (JARI)

- Julgar recursos de notificações e infrações ao Código de Trânsito Brasileiro

Secretaria executiva das juntas especiais de recursos de infrações (SEJARI)

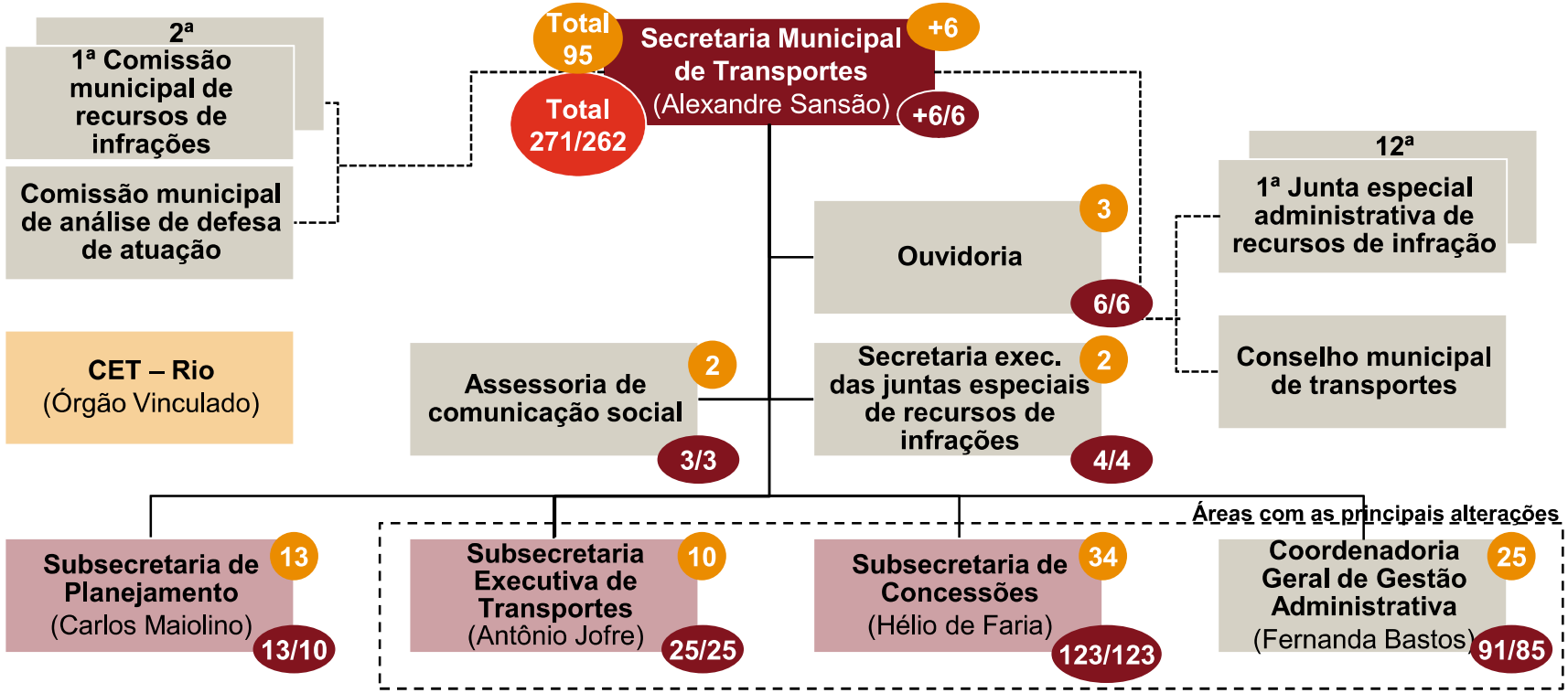
- Acolher e julgar recursos de notificações e infrações ao Código de Trânsito Brasileiro -> Apoiar as JARIs e distribuir processos entre os relatores

Fonte: *Decreto 37.482/2013 sobre competências da SMTR; Entrevistas SMTR; Análises Strategy&*

Quantidade de funcionários total da área

Entendemos que a estrutura organizacional da SMTR sofreu recentemente algumas alterações, mas as responsabilidades da SMTR não foram alteradas (1/2)

Organograma e número de funcionários da SMTR a partir de Junho/2014



Nota: *(1) Cargos são lugares criados no órgão público pela Prefeitura através de decreto municipal, que deverão ser ocupados por funcionários; Cargos deverão ter denominação, atribuições e salário específicos providos ao titular ou agente que ocupa aquele cargo*

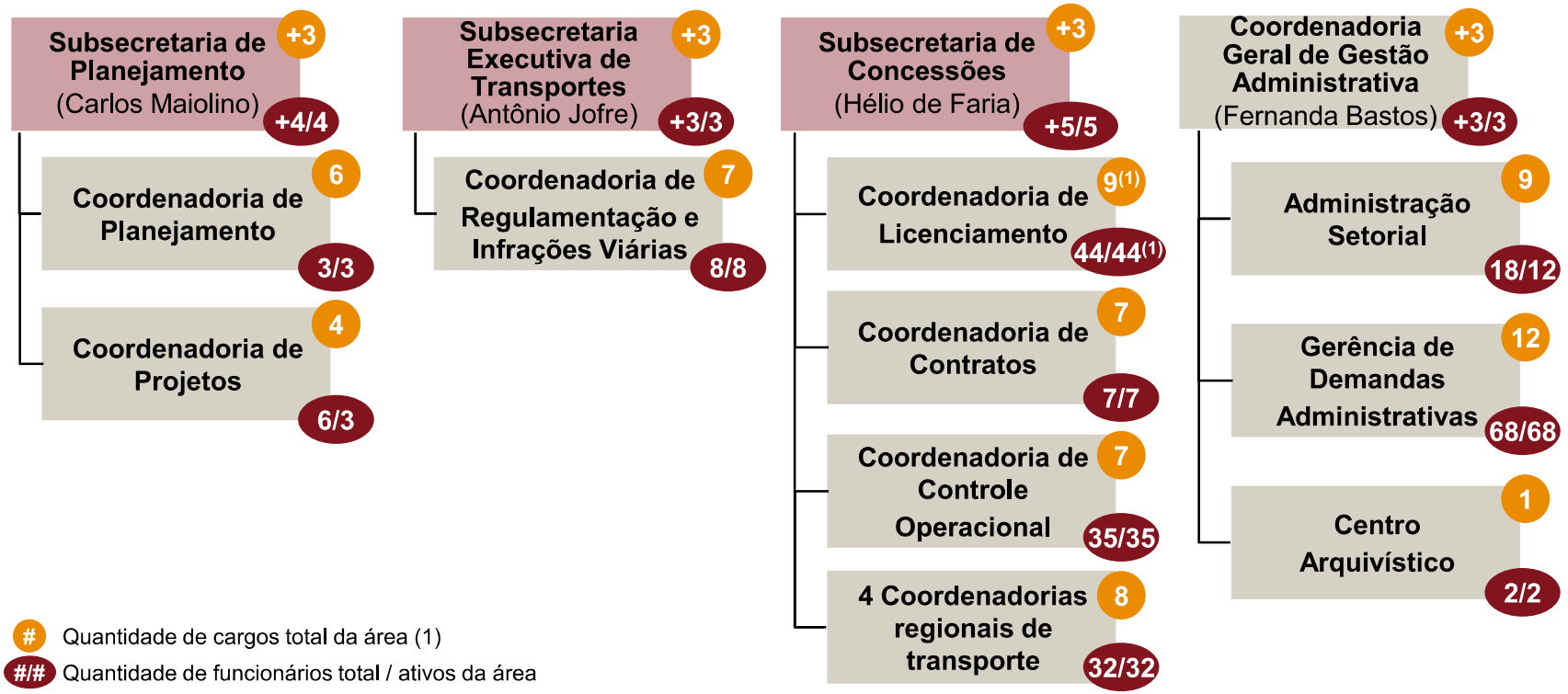
Fonte: *Decreto 38.751/2014; Análises Strategy&*

Quantidade de cargos total da área (1)

#/# Quantidade de funcionários total / ativos da área

Entendemos que a estrutura organizacional da SMTR sofreu recentemente algumas alterações, mas as responsabilidades da SMTR não foram alteradas (2/2)

Estrutura Organizacional das Subsecretarias



Nota: (1) Cargos são lugares criados no órgão público pela Prefeitura através de decreto municipal, que deverão ser ocupados por funcionários; Cargos deverão ter denominação, atribuições e salário específicos providos ao titular ou agente que ocupa aquele cargo; (2) Inclui Gerência de Vistoria: 21 funcionários (ativo e total) e 2 cargos
Fonte: Decreto 38.751/2014; SMTR; Análises Strategy&

Introdução

Papéis, Responsabilidades e Principais Processos da SMTR

Estrutura Organizacional Atual da SMTR

Canais de Comunicação com Sociedade

Ações de Fiscalização

Lacunas/ Pontos de Melhoria na Atuação da SMTR

Priorização dos Pontos de Melhoria e Aspirações

Próximos Passos

A SMTR utiliza canais relevantes de comunicação com os usuários de transporte, mas a maior parte dos dados compartilhados está em formato pouco informativo

Canais de Comunicação da SMTR com os Usuários

- Central de atendimento da Prefeitura do Rio 1746 (Telefone e Internet)
- 10 postos de atendimento e 1 protocolo central
- Ouvidoria
- Site da Prefeitura (divulgação de conteúdo)
- Diário Oficial
- *SAC Rio Ônibus (relatórios mensais de reclamações são enviados a SMTR)*

Rio Ônibus

Dados Compartilhadas com os Usuários

Data.rio

- Dados dos GPS dos ônibus (posicionamento geográfico, linha operando, ordem do ônibus e velocidade) disponibilizado em tempo real
- Registro de ocorrências de trânsito (ex. atropelamentos, afundamento de pista, etc.)
- Pontos do trajeto e pontos de parada (em coordenadas geográficas – latitude e longitude)
  - Algumas linhas de ônibus municipais
  - Trem do Corcovado
  - Trem da Supervia e Metrô
  - Barcas
  - Bicicletários do Bike Rio

Transparência da Mobilidade

- Edital de licitação e contratos de concessão
- RDO por linha (quantidade de viagens para os últimos 3 meses)
- Planilha de custos (composição percentual por consórcio) e fórmula de reajuste

Introdução

Papéis, Responsabilidades e Principais Processos da SMTR

Estrutura Organizacional Atual da SMTR

Canais de Comunicação com Sociedade

Ações de Fiscalização

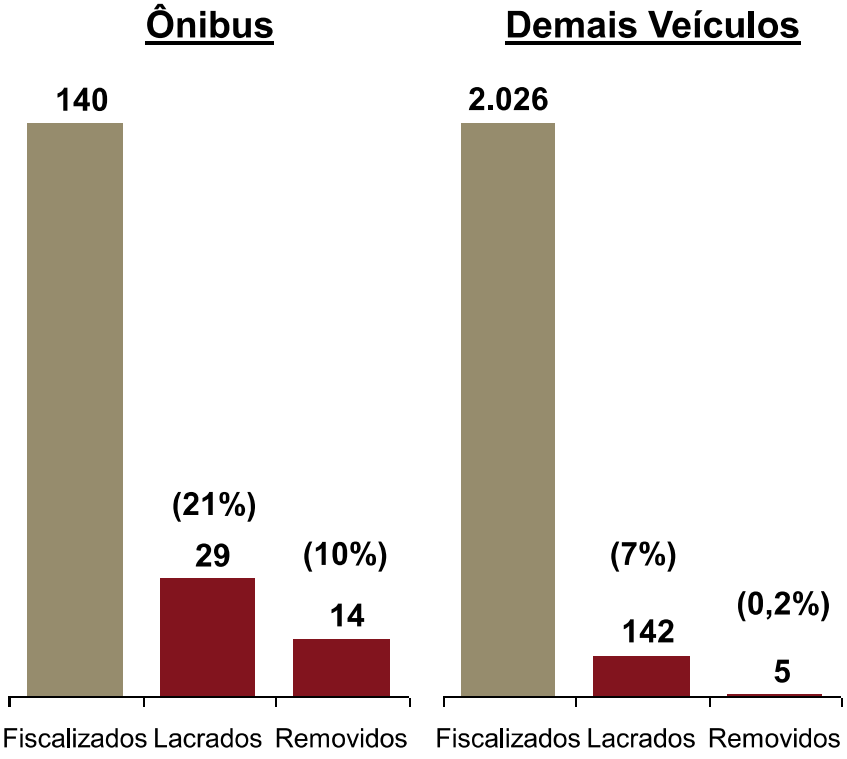
Lacunas/ Pontos de Melhoria na Atuação da SMTR

Priorização dos Pontos de Melhoria e Aspirações

Próximos Passos

Fiscalização tem pouco planejamento e resultados não são sistematicamente avaliados

Ações de Fiscalização em Abril/2014



Fonte: SMTR; Análises Strategy&

Comentários

- Fiscalização tem pouco planejamento e resultados não são sistematicamente avaliados
- Existem fiscais na rua praticamente todos os dias
- Cada ação tende a ser focada em determinado tipo de transporte
- Nas vistorias são verificados:
  - Cumprimento a itens de segurança e condição de operação do veículo, inclusive do Código de Trânsito Brasileiro, como pneus, luzes de sinalização, etc.
  - Itens referentes ao código disciplinar como validade da vistoria e do seguro, dedetização, selo, funcionamento do elevador para deficientes, etc.
- Empresas são obrigadas a fornecer:
  - Diariamente: Dados operacionais como frota operante, quilômetros percorridos, passageiros transportados, pagantes e gratuidades, e viagens por linha
  - Mensalmente: dados financeiros
- Dados fornecidos pelos consórcios não são sistematicamente verificados ou avaliados o que poderia facilitar a fiscalização remota

Introdução

Papéis, Responsabilidades e Principais Processos da SMTR

Estrutura Organizacional Atual da SMTR

Canais de Comunicação com Sociedade

Ações de Fiscalização

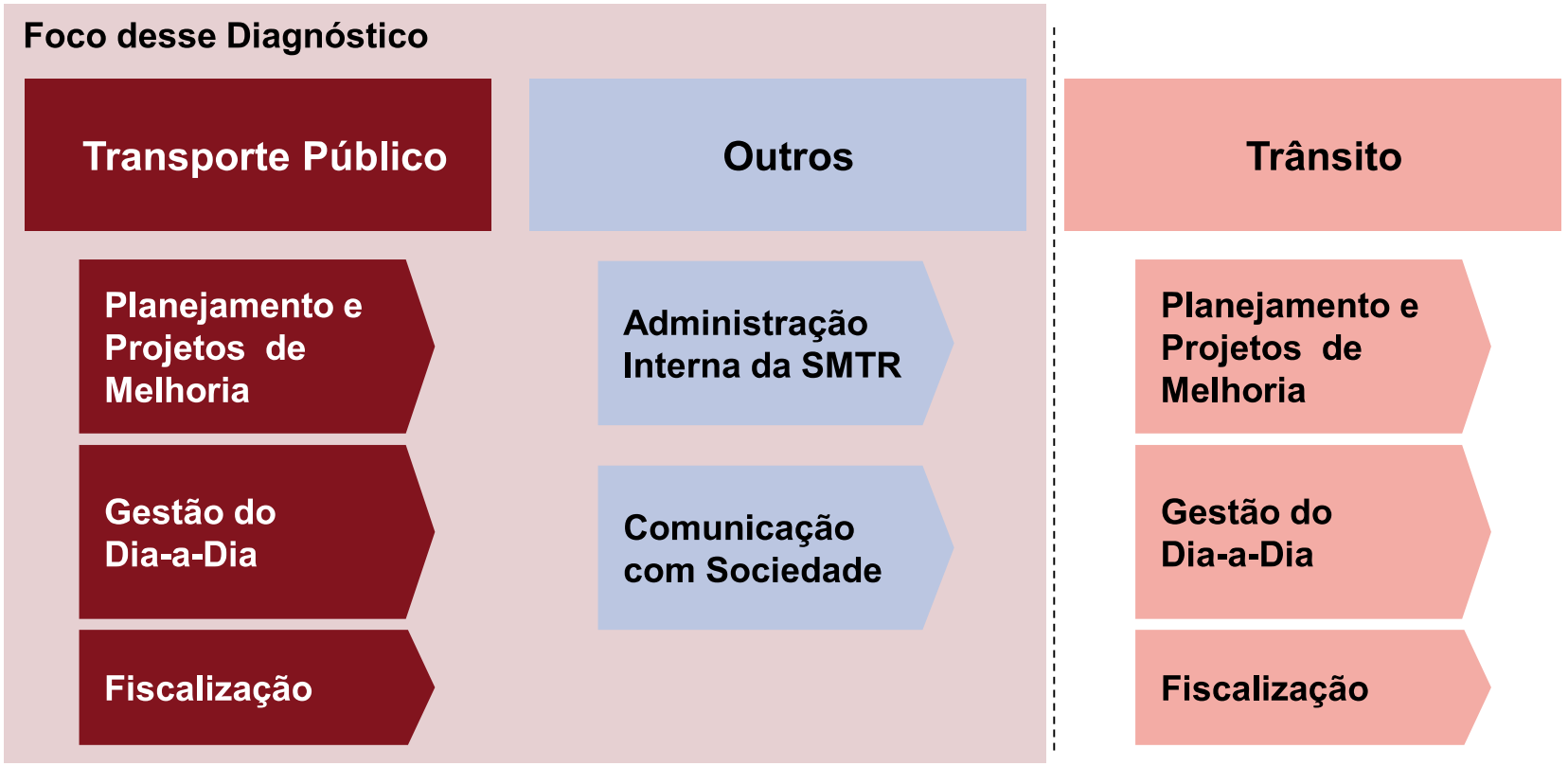
Lacunas/ Pontos de Melhoria na Atuação da SMTR

Priorização dos Pontos de Melhoria e Aspirações

Próximos Passos

Na identificação de lacunas o foco é dado aos processos relacionados a Transporte Público, Administração da SMTR e Comunicação com Sociedade

Principais Macroprocessos da SMTR



Na gestão de transporte público, a SMTR precisa realizar diversos processos para atender às suas responsabilidades

Processos Necessários para Gestão Eficiente do Transporte Público

Planejamento e Projetos de Melhoria

- Planejar mobilidade e infraestrutura de transporte público da cidade para os próximos anos
- Realizar modelagem da concessão/ permissões
- Desenvolver projetos de transporte público, incluindo criação/ modificação de infraestruturas para o transporte público
- Planejar o transporte público da cidade para atender aos grandes eventos na Cidade
- **Manter contato com outras prefeituras/entidades para troca de melhores práticas**

Gestão do Dia-a-Dia

- Gerir contratos de concessão/ permissões, acompanhando o nível de serviços
- Adequar/ otimizar o sistema de transporte coletivo
- Monitorar informações sobre utilização das linhas incluindo taxa de renovação, distância percorrida pelos usuários, etc.
- **Identificar possíveis demandas ou alterações para ganho de eficiência no sistema**
- Acolher e avaliar sugestões e reclamações de usuários
- Planejar mudanças no transporte público causadas por eventos e mudanças no trânsito e comunicar aos consórcios
- Acompanhar e garantir a viabilidade dos operadores do sistema (i.e. remuneração adequada)
- **Planejar e garantir infraestrutura de pontos e terminais apropriada**
- **Planejar e garantir a disponibilização de informações aos usuários do sistema**
- **Gerenciar crises a partir de um planejamento prévio para situações de crise**
- **Ser proativo na administração para aumento da qualidade do serviço prestado**

Fiscalização

- Fiscalizar cumprimento dos contratos e determinações da Prefeitura do Rio de Janeiro (frota, padrões operacionais, etc.) via monitoramento remoto (GPS, RDO, etc.) e presencial nas ruas
- Acolher reclamações de usuários, investigar e desenvolver ações corretivas

Atividades não realizadas de forma estruturada / consistente pela SMTR

O mesmo vale para a administração interna e a comunicação com a sociedade

Processos Necessários para Administração e Comunicação Eficientes

Administração Interna da SMTR

- Gerenciar infraestrutura da SMTR (prédios e instalações)
- Gerir Recursos Humanos da SMTR
- Gerenciar documentos e arquivos
- Prover materiais e suprimentos

Comunicação com Sociedade

- Operar postos de atendimento da SMTR e apoiar comunicações com os cidadãos e imprensa relativas a transporte e trânsito

No questionário, avaliamos o nível de atendimento de cada processo e as lacunas percebidas, tendo resultados bastante heterogêneos

Estrutura do Questionário

- Para cada um dos processos foi perguntado **quão bem ele era realizado** atualmente:
  - Não é realizado
  - Realizado poucas vezes ou de maneira pouco estruturada
  - Realizado com qualidade razoável
  - Realizado sistematicamente e de maneira adequada
- Não foram incluídos os processos que durante o workshop 1 acordamos que ainda não eram executados
- Os respondentes ainda tinham a opção de não responder se julgassem que não conheciam o processo suficientemente
- Além disso, poderiam indicar as **principais lacunas** percebidas em termos de ferramentas, competências, etc.

Pontos Interessantes

- 100% de Participação: 8 pessoas responderam a pesquisa
- Percepção bastante heterogênea sobre a atuação atual da SMTR – ex. Não houve 100% de consistência quanto ao nível percebido para nenhum dos processos, o máximo de respostas iguais para um mesmo processo foi de seis entrevistados

Os macroprocessos que aparentam pior desempenho são gestão do dia-a-dia e fiscalização, mas todos tem pontos de melhoria

Resultado da Avaliação da Atuação da SMTR - Resumo

Macroprocesso	Nível de Desempenho	Principais Percepções
Planejamento e Projetos de Melhoria		• Maior parte dos processos são realizados • Acompanhamento dos **detalhamentos de projetos e obras** não é sistemático • Recursos disponíveis hoje não permitem que a secretaria seja mais **proativa** no planejamento para o futuro
Gestão do Dia-a-Dia		• Diversos **processos** considerados importantes **não** são **realizados** hoje, como garantir disponibilização de informações aos usuários e ser proativo para melhorar a qualidade do transporte na cidade • Para outros, a falta de recursos, qualidade da informação e ferramentas prejudica o desempenho
Fiscalização		• Fiscalização é feita de forma **pontual e reativa** • Existe **pouco planejamento** e direcionamento das ações de fiscalização • Não é aproveitado todo o volume de informações enviado pelos consórcios
Administração Interna da SMTR		• Maior parte dos processos são realizados, mas faltam recursos importantes para o funcionamento da secretaria • Gestão de recursos humanos e de documentos aparecem como pontos mais críticos
Comunicação com Sociedade		• Muitas vezes os usuários não tem as informações que desejam (conteúdo e canal) e as respostas as críticas são muitas vezes superficiais

Classificação do Nível de Desempenho dos Processos: Não é realizado | Realizado poucas vezes ou de maneira pouco estruturada | Realizado com qualidade razoável | Realizado sistematicamente e de maneira adequada

Dispersão das respostas

No Planejamento e Projetos de Melhoria do transporte público faltam pessoas e diversas ferramentas de planejamento

Planejamento e Projetos de Melhoria

Diagnóstico

Maioria dos processos são realizados, mas a inexistência de algumas informações impedem que estes processos sejam realizados com maior qualidade

Principais Observações

- Recente Implantação dos BRTs/BRS foram importantes para o desenvolvimento da mobilidade urbana no Rio de Janeiro
- **Falta de clareza acerca das responsabilidades** e processos para monitoramento da performance operacional dos projetos de transporte (ex. BRT, BRS) após a sua implementação (quando deixa de ser projeto para virar operação?)
- **Falta visão de sistema de transporte**, incluindo outros modais e considerando a esfera da região metropolitana
- **Falta de um processo estruturado de envio de informações necessárias** para atividade de planejamento
- **Inexistência de dados para suportar as análises necessárias** para o planejamento de transportes (ex. taxa de renovação de passageiros nas linhas)
- Existe apenas **uma pessoa capaz (conhecimento parcial) de operar as ferramentas de planejamento de transporte e de simulação**
- **Pouca integração com outros órgãos** de planejamento urbano da cidade
- **Falta análise econômica do planejamento** e pessoas capazes de avaliar esse aspecto

Prioridade: + / –

Comentários dos Entrevistados

- "É difícil mexer na modelagem do sistema porque os contratos assinados não permitem certas alterações." vs. "Contratos são sim bastante flexíveis."
- "Não temos computadores ou pessoas capacitadas para realizar essas análises, e também não temos recursos para contratar serviços de terceiros."
- "Devemos fazer em casa ou contratar serviços de terceiros?"

Não é realizado | Realizado poucas vezes ou de maneira pouco estruturada | Realizado com qualidade razoável | Realizado sistematicamente e de maneira adequada

Na Gestão do Dia-a-Dia faltam principalmente pessoas e clareza nas responsabilidades e processos para uma atuação proativa

Gestão do Dia-a-Dia

Diagnóstico

Falta capacidade operacional para execução dos principais processos de gestão do dia-a-dia, levando a uma postura reativa para solução dos problemas de transporte e a não realização de diversos processos críticos

Principais Observações

- Gestão do dia-a-dia é suportada por uma **boa ferramenta de *Business Inteligence*** com um volume grande de informações que permite acesso aos dados enviados pelos consórcios
- **Muitos processos críticos não são realizados hoje** e falta clareza sob quais áreas deveriam ser responsáveis por estes processos
- **Inexistência de um painel de indicadores** para monitoramento
- **Atividades de gestão são direcionadas para "apagar incêndios"** ao invés de executar tarefas de monitoramento e otimização da rede:
  - Falta um plano preventivo de gestão de crises
  - Faltam pessoas para desempenhar os diversos processos
- **Inexistência de dados para suportar as análises necessárias** para a otimização do sistema (ex. taxa de renovação de passageiros nas linhas), assim como diversos dados incompletos e incorretos
- **Regionais** atendem tanto ao planejamento quanto a gestão do dia-a-dia e **não tem capacidade para realizar ambas as atividades**
- **Sem separação entre a atividade de planejamento e de gestão do dia-a-dia**

Prioridade: + / –

Comentários dos Entrevistados

- "Regionais ficam maior parte do tempo apagando incêndios; E ainda tem que dar apoio à área de projetos."
- "No ano passado, os cerca de 1.500 contratos com vans, ocuparam mais da metade do ano da Coordenadoria de Contratos."
- "Inexistem ferramentas que acompanham os principais indicadores do sistema de transporte de ônibus"

Não é realizado | Realizado poucas vezes ou de maneira pouco estruturada | Realizado com qualidade razoável | Realizado sistematicamente e de maneira adequada

Para a fiscalização, planejamento e ferramentas de monitoramento remoto poderiam ajudar a compensar falta de pessoal na rua

Fiscalização

Diagnóstico

Fiscalização é feita de forma pontual e reativa. Existe pouco planejamento e direcionamento das ações de fiscalização

Principais Observações

- **1746 vem se firmando como um canal legítimo** e uma boa fonte de direcionamento para as ações de fiscalização
- **Fiscalização é feita de forma bastante reativa às reclamações dos usuários/ mídia**
- **Equipe de fiscalização não consegue processar a grande quantidade de informações** disponíveis para planejar e direcionar ações
- **Falta integração com gestão do dia-a-dia** para suportar o planejamento da fiscalização
- **Inexistência de um painel de indicadores** para apoiar a fiscalização remota
- **Pouca utilização de tecnologia** para fiscalização remota (ex. utilizar as câmeras já existentes para verificar certos tipos de infrações)
- **Falta integração com áreas/ sistemas referentes a multas do Código de Trânsito** para que infrações ao código de trânsito também impactem nível de serviço medido dos consórcios
- **Faltam consequências mais rígidas para as infrações aos contratos** e um melhor acompanhamento das consequências e desmembramentos das notificações e autuações (ex. envio de informações incompletas ou incorretas)

Prioridade: + / –

Comentários dos Entrevistados

- "Quantitativo de servidores nos quadros de fiscalização a cada ano vem se tornando menor, o acumulo de tarefas cresceu exponencialmente em 4 anos e as demandas oriundas da população e órgãos de controle externo é crescente."
- "Os dados recebidos nem sempre são confiáveis e não conseguimos sistematicamente avaliá-los."

Não é realizado | Realizado poucas vezes ou de maneira pouco estruturada | Realizado com qualidade razoável | Realizado sistematicamente e de maneira adequada

Na administração interna, as lacunas estão nos recursos financeiros e materiais para viabilizar o funcionamento adequado

Administração Interna da SMTR

Diagnóstico

Falta de recursos inviabiliza uma melhor gestão da administração interna da SMTR

Principais Observações

- **Todos os processos críticos são realizados**, apesar da escassez de recursos que prejudica a qualidade dos resultados
- **Falta recursos para apoiar as operações da SMTR** (ex. softwares, impressoras, computadores com capacidade de trabalhar com os softwares de transporte,...)
- **Gestão de documentos é pouco estruturada e sem ferramentas** adequadas (ex. software de digitalização de documentos) – recuperar documentos arquivados é praticamente impossível
- **Na gestão de Rh falta planejamento** e gestão da substituição de pessoas, incentivos, gestão do conhecimento e da perenidade da Secretaria
- **Falta apoio de suporte de tecnologia** (ex. falhas em computadores e sistemas)

Prioridade + –

Comentários dos Entrevistados

- "Costumamos manter cópias dos documentos nos nossos armários, porque depois que vai para o arquivo é impossível recuperá-los."
- "Não há de fato uma gestão de recursos humanos, os processos estão mais relacionados a uma área de departamento pessoal."

Não é realizado | Realizado poucas vezes ou de maneira pouco estruturada | Realizado com qualidade razoável | Realizado sistematicamente e de maneira adequada

Na comunicação com a sociedade as respostas da SMTR poderiam ser mais frequentes e completas

Comunicação com Sociedade

Diagnóstico

Existem canais de comunicação, mas formato dos dados e conteúdo das respostas não atende às necessidades dos usuários de transporte

Principais Observações

- **Existem diversos canais de comunicação com a sociedade**, como a central 1746 (internet e telefone), postos de atendimento da SMTR e site do data.rio que disponibiliza bastante informação ao público
- **Resposta aos cidadãos nem sempre é satisfatória**, pois o cidadão não costuma saber o que foi feito com a sua reclamação – Faltam processos estruturados e pessoal para conseguir endereçar todas as críticas
- Não **existe definição prévia de quais dados serão disponibilizados** pelo data.rio
- **Formato** utilizado na disponibilização de dados **não fornece informações relevantes aos usuários de transporte** - comunicação de apoio existente é feita apenas pela Rio Ônibus / Fetranspor e SMTR nem mesmo verifica as informações fornecidas
- **Inexistência de mecanismos recorrentes de verificação do nível de satisfação dos usuários** de transporte para apoiar direcionamento da Secretaria
- **Dados existentes** dentro da SMTR **nem sempre são confiáveis** o suficiente para compartilhar com os usuários

Prioridade: + / –

Comentários dos Entrevistados

- "Críticas recebidas pela Ouvidoria só possuem resposta até "encaminhado para área responsável". Cidadão não fica sabendo o que foi feito com a reclamação dele."
- "Existem algumas ações específicas para eventos, mas não existe uma estrutura ou atribuições claras para lidar com esses casos."

Não é realizado | Realizado poucas vezes ou de maneira pouco estruturada | Realizado com qualidade razoável | Realizado sistematicamente e de maneira adequada

Além dos pontos anteriores, existem atividades que são importantes e devem ser discutidas qual papel a SMTR assumirá perante eles

Qual Deveria Ser o Papel da SMTR?

SMTR (Poder Concedente e Regulador)

X

Consórcios/ Terceiros

Gestão da Malha

- Atualmente, consórcios e RioOnibus propõem maior parte das alterações em linhas e frota
- SMTR tem pouca participação na definição e garantia de infraestrutura de pontos de ônibus
- SMTR tem dificuldade para avaliar solicitações dos consórcios e mais ainda para propor alterações

Gestão/ Regulação das Tarifas

- Atualmente, consórcios definem entre eles as regras de repartição das tarifas, inclusive de integrações
- Por outro lado, a Prefeitura precisa definir uma tarifa e se preocupar com o equilíbrio entre os consórcios

Gestão/ Regulação Econômica das Concessões

- Tarifa é definida com base nos custos que não são controlados e acabam por elevar a tarifa
- No entanto gestão de custos e busca de eficiência fica a cargo dos consórcios (vs. Setor elétrico onde órgãos reguladores exigem comprovação de paridade dos custos a níveis de mercado – ex. Regulação de contratos com partes relacionadas)

Informação aos Usuários

- Definir quais informações serão fornecidas aos usuários e como

Por outro lado, a SMTR já possui diversas ferramentas e estruturas que são importantes para as suas operações

Ferramentas que a SMTR Já Dispõe Hoje

- Software de Business Intelligence (BI)
- Sistema de monitoramento de dados de GPS em tempo real
- Transcad, Autocad e arc-gis
- Google Earth para visualização de trajetos

Outros Aspectos Favoráveis

- Consórcios enviam volume considerável de informações operacionais e financeiras (ainda que os dados nem sempre sejam 100% confiáveis)
- 1746 vem se firmando como um canal legítimo e utilizado pela população para criticar e sugerir melhorias para o transporte público

Fonte: *Entrevistas SMTR; Análises Strategy&*

Introdução

Papéis, Responsabilidades e Principais Processos da SMTR

Estrutura Organizacional Atual da SMTR

Canais de Comunicação com Sociedade

Ações de Fiscalização

Lacunas/ Pontos de Melhoria na Atuação da SMTR

Priorização dos Pontos de Melhoria e Aspirações

Próximos Passos

Entendemos que faltam pessoas, ferramentas e competências, mas é preciso antes ter claros os processos e responsabilidades de cada área

Priorização dos Pontos de Melhoria (1/4) – Gestão e Planejamento

1

Mais clareza nos processos e responsabilidades

- Vários processos considerados importantes não são realizados hoje e não está claro quem deveria realizá-los
- Nas áreas ligadas a gestão do dia-a-dia, atribuições não estão claras entre as áreas
- Algumas áreas/ pessoas acumulam muitos processos

2

Mais planejamento e coordenação das ações, inclusive nas de longo prazo

- Simplesmente aumentar o número de pessoas não seria suficiente para melhorar o desempenho dos processos que são realizados hoje
- Com os recursos que temos hoje, planejamento e coordenação mais intensos permitiriam que as ações fossem mais efetivas –- por exemplo, a criação de Comitês de Gestão de Transportes e Comitê de Projetos para planejar/coordenar as atividades
- Na fiscalização, ações mais direcionadas poderiam trazer resultados mais efetivos
- Monitoramento e fiscalização mais focados poderiam garantir que os consórcios enviam as informações corretas de operação e dos resultados financeiros
- Mais planejamento nas ações de longo prazo, buscando uma atuação mais propositiva no desenvolvimento do transporte público da cidade

Atenção dedicada aos ônibus não pode ser desviada para modais menos críticos

Priorização dos Pontos de Melhoria (2/4) – Organização

3

Garantir atenção para todos os modais (ônibus municipais e demais)

- Outros modais roubam tempo e atenção que poderiam ser dedicados aos ônibus municipais:
  - Em 2013, a gestão de contratos ficou mais da metade do ano trabalhando nos contratos de vans
  - Número de contratos/ licenças para outros modais como como vans (~2.300 contratos), cabrito, táxis (~33 mil licenças), etc. é muito maior do que o número de contratos com ônibus municipais, que possuem apenas 4 consórcios
  - Número de passageiros transportados nos ônibus municipais é significativamente maior do que nos demais modais

É importante definir as capacitações prioritárias para a SMTR e garantir quantitativo de pessoas para sua execução

Priorização dos Pontos de Melhoria (3/4) – Recursos

4

Quantitativo Maior de Funcionários

- Secretaria recebeu poucos novos funcionários desde 2006:
  - 26 pessoas se aposentaram
  - Outros 424 funcionários saíram por vontade própria ou foram exonerados desde 2006
  - No mesmo período, 462 funcionários foram nomeados, consolidando um ganho líquido de 12 funcionários
- Desde 2012 (últimos 2 anos e meio), a SMTR teve uma perda líquida de mais de 50 funcionários
- Áreas mais críticas parecem ser Fiscalização e Planejamento
- Tempo para aposentadoria de muitos funcionários está próximo

5

Mais Capacitação

- Falta pessoal capacitado para desenvolver análises nas ferramentas computacionais de transporte, simulação, bases de dados
- No reajuste de tarifas e análise dos resultados dos consórcios, não existe pessoal com formação em contabilidade/ economia para conseguir fazer análises e discussões mais robustas em resposta às solicitações dos consórcios

Integridade da informação e ferramentas apropriadas para garantir correto embasamento das análises de planejamento e gestão também são importantes

Priorização dos Pontos de Melhoria (4/4) – Recursos

6 Integridade e Abrangência das Informações

- Estruturação de base de dados e fluxo de informações para garantir a captura dos dados necessários para planejamento e gestão do dia-a-dia
- Informações íntegras e com maior regularidade para suportar a atividade de fiscalização das operações dos consórcios

7 Novas e Melhores Ferramentas

- Softwares de planejamento e gestão do transporte
- Ferramentas de monitoramento automatizado de indicadores
- Impressoras e computadores capazes de processar os softwares de transporte
- Softwares e equipamentos para digitalização de documento e gestão informatizada de documentos e arquivos
- Infraestrutura dos prédios da SMTR
- Ferramentas de gestão de bases de dados

Em resumo, os sete pontos de melhoria mais críticos da SMTR deveriam ser endereçados de forma a maximizar os benefícios

Priorização dos Pontos de Melhoria Identificados no Questionário e Entrevistas

1 Mais clareza nos processos e responsabilidades
2 Mais planejamento e coordenação das ações, inclusive nas de longo prazo
3 Garantir atenção para todos os modais (ônibus municipais e demais)
4 Quantitativo Maior de Funcionários
5 Mais Capacitação
6 Integridade e Abrangência das Informações
7 Novas e Melhores Ferramentas

Introdução

Papéis, Responsabilidades e Principais Processos da SMTR

Estrutura Organizacional Atual da SMTR

Canais de Comunicação com Sociedade

Ações de Fiscalização

Lacunas/ Pontos de Melhoria na Atuação da SMTR

Priorização dos Pontos de Melhoria e Aspirações

Próximos Passos

Com base nas discussões dos workshops e nas conclusões apresentadas nesse documento vamos iniciar a identificação de potenciais melhorias

Próximos Passos Previstos – Frente de Atuação da SMTR

- **Etapa 3:** Proposta de Melhorias para a estrutura e processos da SMTR (até Ago/14)
  – *Novos workshops para desenvolvermos juntos a nova SMTR*

- **Etapa 4:** Detalhamento da organização e processos da SMTR
- **Etapa 5:** Plano de implantação
- **Etapa 6:** Implantação

Introdução

Papéis, Responsabilidades e Principais Processos da SMTR

Estrutura Organizacional Atual da SMTR

Canais de Comunicação com Sociedade

Ações de Fiscalização

Lacunas/ Pontos de Melhoria na Atuação da SMTR

Priorização dos Pontos de Melhoria e Aspirações

Próximos Passos

Apêndice – Detalhamento do Resultado dos Questionários

Para os processos de Planejamento e Projetos de Melhoria do transporte público faltam pessoas e diversas ferramentas de planejamento

Planejamento e Projetos de Melhoria

Principais Processos	Qualidade e Robustez do Processo
• Planejar mobilidade e infraestrutura de transporte público da cidade para os próximos anos	
• Realizar modelagem da concessão/ permissões	
• Desenvolver projetos de transporte público	
• Planejar o transporte público da cidade para atender aos grandes eventos na Cidade	
• Manter contato com outras prefeituras/entidades para troca de melhores práticas	

Principais Lacunas Identificadas

Ferramentas	Competências	Outras
• Ferramentas de planejamento de transporte • Ferramentas de gestão de planejamento • Softwares de simulação de cenários	(internas ou ext.) • Planejamento de transporte • Simulação de redes • Manipulação de softwares de transporte	• Quantidade maior de pessoas dedicadas a esses processos • Responsabilidades mais claramente definidas (ex. qual apoio as áreas de gestão do dia-a-dia devem oferecer à área de planejamento?) • Mais recursos (ex. materiais e veículos) para operação de eventos especiais • Maior disponibilização/ acesso aos dados operacionais (ex. taxa de renovação de passageiros nas linhas)

Não é realizado | Realizado poucas vezes ou de maneira pouco estruturada | Realizado com qualidade razoável | Realizado sistematicamente e de maneira adequada

Na Gestão do Dia-a-Dia, muitos processos importantes não são realizados

Gestão do Dia-a-Dia

Principais Processos	Qualidade e Robustez do Processo
• Gerir contratos de concessão/ permissões, acompanhando o nível de serviços	
• Adequar/ otimizar o sistema de transporte coletivo	
• Monitorar informações sobre utilização das linhas incluindo taxa de renovação, distância percorrida pelos usuários, etc.	
• Planejar mudanças no transporte público causadas por eventos e mudanças no trânsito e comunicar aos consórcios	
• Acompanhar e garantir a viabilidade dos operadores do sistema (i.e. remuneração adequada)	
• Acolher e avaliar sugestões e reclamações de usuários	
• Identificar possíveis demandas ou alterações para ganho de eficiência no sistema	
• Planejar e garantir infraestrutura de pontos e terminais apropriada	
• Planejar e garantir a disponibilização de informações aos usuários do sistema	
• Gerenciar crises a partir de um planejamento prévio para situações de crise	
• Ser proativo na administração para aumento da qualidade do serviço prestado	

Não é realizado | Realizado poucas vezes ou de maneira pouco estruturada | Realizado com qualidade razoável | Realizado sistematicamente e de maneira adequada

Falta de clareza nas responsabilidades e processos e quantidade de pessoas dedicadas são os principais motivos para isso

Gestão do Dia-a-Dia

Principais Lacunas Identificadas		
Ferramentas	**Competências**	**Outras**
• Softwares de gestão de contratos • Software de monitoramento de indicadores de funcionamento do sistema de maneira mais automatizada	• Gestão de transporte • Monitoramento de indicadores de funcionamento do sistema (de maneira mais permanente) • Economia/ contabilidade para interpretar resultados financeiros e propor melhores modelos • Gestão de redes de transporte • Gestão de contratos (aspectos legais)	• Processos e responsabilidades mais claramente definidos • A atenção dedicada ao Sistema de Ônibus Municipais não deveria ser dividida com modais menos críticos (ex. 1.500 contratos com vans versus 4 contratos com consórcios de ônibus municipais) • Projetos e situações pontuais não deveriam tomar tanto tempo das pessoas dedicadas a gestão do dia-a-dia • Informações financeiras e operacionais mais confiáveis por parte dos consórcios • Quantidade maior de pessoas dedicadas a esses processos

Para os processos de Fiscalização faltam profissionais e maior gestão dessas ações

Fiscalização

Principais Processos	Qualidade e Robustez do Processo
• Fiscalizar cumprimento dos contratos e determinações da Prefeitura do Rio de Janeiro (frota, padrões operacionais, etc.) via monitoramento remoto (GPS, RDO, etc.) e presencial nas ruas	
• Acolher reclamações de usuários, investigar e desenvolver ações corretivas	

Principais Lacunas Identificadas

Ferramentas	Competências	Outras
• Software de monitoramento de indicadores de funcionamento do sistema de maneira mais automatizada que permitam maior e mais recorrente fiscalização remota e melhor direcionamento nas ações de rua	• Profissionais de fiscalização • Planejamento de ações de fiscalização	• Quantidade maior de fiscais e profissionais de apoio à fiscalização • Gestão, planejamento e direcionamento das ações de maneira mais estruturada • Informações financeiras e operacionais mais confiáveis por parte dos consórcios • Dados das catracas e bilhetagem enviados de maneira mais frequente ou mesmo em tempo real

Não é realizado | Realizado poucas vezes ou de maneira pouco estruturada | Realizado com qualidade razoável | Realizado sistematicamente e de maneira adequada

Na administração interna, as lacunas estão nos recursos financeiros e materiais para viabilizar o funcionamento adequado, apesar dos processos serem realizados

Administração Interna da SMTR

Principais Processos	Qualidade e Robustez do Processo
• Gerenciar infraestrutura da SMTR (prédios e instalações)	
• Gerir Recursos Humanos da SMTR	
• Gerenciar documentos e arquivos	
• Prover materiais e suprimentos	

Principais Lacunas Identificadas

Ferramentas	Competências	Outras
• Softwares e equipamentos para digitalização de documento e gestão informatizada de documentos e arquivos	• Gestão de documentos e arquivos • Gestão de Recursos Humanos	• Mais recursos para que esses processos tenham o resultado desejado (ex. equipamentos, impressoras, computadores com capacidade de trabalhar com os softwares de transporte, softwares, infraestrutura em melhor estado de conservação,...) • Mais incentivos para garantir o engajamento dos profissionais • Mais clareza nas responsabilidades e cargos • Melhor aproveitamento dos recursos existentes (ex. sucata) • Mais planejamento e gestão da substituição de pessoas, gestão do conhecimento e da perenidade da Secretaria

Não é realizado

Realizado poucas vezes ou de maneira pouco estruturada

Realizado com qualidade razoável

Realizado sistematicamente e de maneira adequada

O processo de comunicação com a sociedade parece funcionar com qualidade razoável

Comunicação com Sociedade

Principais Processos	Qualidade e Robustez do Processo
• Operar postos de atendimento da SMTR e apoiar comunicações com os cidadãos e imprensa relativas a transporte e trânsito	

Principais Lacunas Identificadas

Ferramentas	Competências	Outras
		• Mais pessoas principalmente nas áreas de fiscalização e planejamento permitiria uma resposta mais frequente e completa aos questionamentos da sociedade • Melhor definição de processos para encaminhar e endereçar solicitações e críticas da sociedade

Não é realizado | Realizado poucas vezes ou de maneira pouco estruturada | Realizado com qualidade razoável | Realizado sistematicamente e de maneira adequada

Obrigado!

www.pwc.com.br
&
www.strategyand.pwc.com

© 2014 PricewaterhouseCoopers Corporate Finance & Recovery Ltda. Todos os direitos reservados. Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Serviços Profissionais Ltda, a qual é uma firma membro do network da PricewaterhouseCoopers International Limited, sendo que cada firma membro constitui-se em uma pessoa jurídica totalmente separada e independente.

O termo “PwC” refere-se à rede (network) de firmas membro da PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ou, conforme o contexto determina, a cada uma das firmas membro participantes da rede da PwC. Cada firma membro da rede constitui uma pessoa jurídica separada e independente e que não atua como agente da PwCIL nem de qualquer outra firma membro. A PwCIL não presta serviços a clientes. A PwCIL não é responsável ou se obriga pelos atos ou omissões de qualquer de suas firmas membro, tampouco controla o julgamento profissional das referidas firmas ou pode obrigá-las de qualquer forma. Nenhuma firma membro é responsável pelos atos ou omissões de outra firma membro, nem controla o julgamento profissional de outra firma membro ou da PwCIL, nem pode obrigá-las de qualquer forma.

(DC2) Uso Restrito na PwC - Confidencial